

STRATEGI TOYOTA MOTOR CORPORATION DALAM MEMPERBAIKI CITRA PERUSAHAAN DI CHINA PASCA RECALL TAHUN 2010 – 2012

EKKY PRAMULIA PUTRA
0801131447

Dosen Pembimbing : DRS. SYAFRI HARTO M.SI
NIP. 19670913 199303 1 002

Bibliografi: Buku , Jurnal , Dokumen , Website

ABSTRACT

This paper will analyze the strategy of Toyota Motor Corporation as the largest automotive manufacturer that originated from Japan in increasing sales and its image in China . Since the end of 2008 . Toyota is committed to remain a brand that is recognized internationally in terms of both quality and quantity . However, various competition and expansion makes Toyota should be able to develop and implement new strategies in the management of the company . So is the case when Toyota compete with other automobile manufacturers in China .

In analyzing the existing problems , the authors used qualitative research methods that are explanative . The approach used in this study is a qualitative approach . I also use the theory relating to the cases. The perspective that I use is a liberal perspective . The author uses a liberal perspective to understand the strategies used Toyota . This research would then use the group level of analysis . The theory used is the author of the theory of the International Organization Theory and Competitive Advantage Theory.

in this paper , the authors have the following results toyota managed to improve their corporate image . In china post product recall in 2010 . Toyota hybrid car sales showed an increase in sales value.

Keyword : *toyota motor corporation, image, strategy, recall*

Pendahuluan

Penelitian ini akan menganalisa strategi *Toyota Motor Corporation* sebagai produsen otomotif mobil terbesar yang berasal dari negara Jepang dalam meningkatkan penjualan dan citranya di China. Sejak akhir tahun 2008, Republik Rakyat China telah menjadi pasar otomotif terbesar di dunia. China melampaui Amerika Serikat sebagai pasar terbesar otomotif dunia setelah pada 2009 penjualan kendaraan melonjak 46% mengakhiri dominasi Paman Sam lebih dari satu abad ketika Model T Ford mulai dirilis.¹

Toyota berkomitmen untuk tetap menjadi merek yang dapat diakui dunia internasional baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Namun berbagai persaingan dan ekspansi membuat Toyota harus mampu mengembangkan dan menerapkan strategi baru dalam manajemen perusahaannya. Begitu juga halnya ketika Toyota bersaing dengan produsen otomotif lain di China. Toyota mengerti bahwa berada didalam lingkungan bisnis yang kompetitif, berarti harus menemukan keseimbangan antara konsistensi perusahaan, strategi perusahaan dan

¹ "China emerges as world's auto epicenter - Politics- msnbc.com" MSNBC. Diakses 15 juni 2013

kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan tindakan untuk menghadapi tantangan baru yang ditimbulkan oleh keseluruhan tantangan lingkungan eksternal. Keunggulan Toyota dalam mencapai banyak prestasi pemasaran produk menjadi bukti yang cukup untuk memperlihatkan kapabilitas dan komitmen manajemen perusahaan Toyota dalam menerapkan strategi-strateginya.

Namun, Toyota sempat menghentikan produksi selama beberapa hari pada bulan Januari 2010. Toyota juga menarik kendaraan 8,5 juta unit produk mobil di seluruh dunia. Ada 5 model yang harus menghadapi *recall* yaitu, Highlander produksi 2008 - 2010, Corolla 2009 - 2010, Venza 2009 - 2010, Matrik 2009 - 2010 dan Pontiac Vibe 2009 - 2010.²

Recall ini terjadi akibat pedal gas bermasalah, karena pedal gas menyangkut di karpet dan tidak menempel secara benar di lantai mobil. Kerusakan dan ketidakberfungsian pedal ini mengakibatkan terjadinya beberapa kecelakaan di Amerika dan Eropa. Beberapa bulan setelah terjadinya *recall*, Toyota mengalami penurunan penjualan sebanyak 20% pada bulan Februari 2010. Pada tahun yang sama, Toyota kemudian melakukan evaluasi besar-besaran guna memperbaiki citra dan omset penjualan Toyota dengan membentuk Komite Kualitas dan Tinjauan Global yang memiliki peran sebagai pengontrol dan pengawas kualitas dan masalah keamanan.

Perbaikan citra pasca *recall* yang dialami oleh beberapa produk Toyota pada tahun 2010 mengindikasikan bahwa Toyota perlu segera memperbaharui kinerja strategis perusahaan. Hal tersebut dianggap perlu karena berkaitan dengan peningkatan penjualan dan secara lebih jauh Toyota memberikan kontribusi yang besar terhadap revitalisasi Jepang setelah terjadinya gempa bumi yang disertai tsunami pada 11 Maret 2011 lalu. Toyota telah menjadi bagian dalam sistem prekonomian Jepang sejak berakhirnya Perang Dunia II.³ Dengan kata lain Jepang memiliki ketergantungan pada ekspor manufaktur dan industri otomotifnya sejak lama, dan Toyota telah memberikan pelayanan berupa pemasukan negara kepada negara asalnya tersebut selama puluhan tahun. Toyota memiliki peranan yang begitu besar bagi Jepang dan menjadi perusahaan terbesar di Jepang dengan penjualan \$ 230 miliar pertahun menurut data fiskal 2009, dan dalam beberapa tahun Toyota telah menjadi perusahaan yang paling menguntungkan dan pembayar pajak terbesar.⁴

Didalam menerapkan model strategi Toyota tidak terlepas dari keunikan manajemen perusahaan Toyota yang biasa dikenal dengan *The Toyota Way* yang mempresentasikan sebuah rumah dengan dua pilar: Menghormati Orang Lain dan Perbaikan Terus-menerus. Fondasinya memiliki lima unsur-unsur: tantangan, *kaizen*⁵, *genchi genbutsu*⁶ (pergi dan

² Agung Kurniawan, "Toyota 'Recall' 8,5 Juta Unit produk", KOMPAS. Com, 26 Januari 2010 (<http://otomotif.kompas.com/read/2010/01/26/12024780/toyota.recall.8,5.juta.unit.produk>), diakses pada 1 Juli 2013.

³ Martin Fackler, "In Toyota Mess, Lesson for Japan", *The New York Times*, 8 Februari 2010 (<http://www.nytimes.com/2010/02/09/business/global/09toyota.html>), diakses pada 1 Juli 2013.

⁴ *Ibid.*

⁵ *Kaizen* adalah istilah yang digunakan pada penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus menerus, dapat diukur dan dilaksanakan secara bertahap. Lebih lanjut dapat dilihat pada buku Ann Wan Seng "Rahasia Bisnis Orang Jepang" hal 85

⁶ *Genchi genbutsu* merupakan suatu frase Jepang yang berarti "Jalani dan lihat dirimu" yang merupakan suatu pilar pusat dari "The Toyota Way", suatu sistem manajemen yang diadopsi oleh perusahaan otomotif Jepang. Lebih lanjut dapat dilihat pada buku Jeffrey Liker "The Toyota Way" hal 268

lihat), menghormati, dan kerja sama tim. Didalam model Toyota, Toyota menempatkan perangkat *lean*⁷, seperti *Kanban*⁸ dan sel-sel sebagai subset dari unsur fondasi *kaizen*.

Kunci Sukses Toyota Motor Corporation

Dalam segi keamanan dan keselamatan, Toyota menekankan pada sisi kualitas dalam produk otomotifnya untuk memenuhi tuntutan standar keselamatan Internasional. Kegagalan dalam melakukannya dapat mengakibatkan denda besar dan pencitraan pers yang buruk yang akan merusak reputasi perusahaan (Warburton, 2009). Penekanannya pada QC, meskipun membutuhkan investasi besar dan beban hukum, namun pengaplikasiannya dipicu ambisi antara produsen mobil untuk mencapai biaya yang lebih efisien dalam hal produksi dan mencapai skala ekonomi. Oleh karena itu, faktor sukses QC dinilai sangat penting sebagai kunci dalam industri manufaktur mobil (Graham, 2005).⁹

Dalam merespon kebutuhan lingkungan, Toyota mengeluarkan jenis mobil keluarga Auris yang dilengkapi dengan *Hybrid Synergy Drive* (HSD). Auris HSD memiliki emisi CO2 hanya 89g/km dan dilengkapi pilihan antara mesin bensin dan listrik untuk memenuhi kebutuhan masing-masing mengemudi saat berkendara. Toyota memenuhi solusi pasar regional sesuai dengan peraturan lokal dan program insentif (*Eco-Drive*) untuk mengurangi emisi. Ini termasuk dalam hal untuk menyesuaikan kendaraan untuk bersih dari emisi bahan bakar, seperti bahan bakar gas cair (sampai 10% CO2 yang lebih rendah dibandingkan dengan bensin) dan dikompresi gas alam (sampai 25% CO2 yang lebih rendah dibandingkan dengan bensin).

Keunggulan Toyota di pasar dunia, yang memperlihatkan posisi Toyota yang mampu memimpin dan bersaing dengan banyak perusahaan lain adalah bukti yang cukup untuk membuat Toyota dapat disebut sebagai sebuah perusahaan yang mampu menyeimbangkan strategi internal maupun eksternal perusahaan. Meskipun jalur pengembangan Toyota dimulai sebagai perusahaan multinasional, yang mengejar strategi global dan terus menerapkan cerita sukses untuk setiap pasar yang telah ditembus.

Recall yang dilakukan Toyota Motor Corporation

Tikar dilantai Mobil Toyota adalah fokus awal dari masalah *recall* Toyota, tetapi kemudian berkembang menjadi masalah pada pedal gas. Masalahnya kemudian menyebar lebih lanjut ke kerusakan pada rem Prius. Kecelakaan yang membuat reputasi Toyota ternoda terjadi pada 28 Agustus 2009, ketika seorang polisi negara bagian California, Amerika Serikat mengendarai Lexus ES350 bersama ketiga anggota keluarganya dan mengalami kecelakaan lalu lintas yang kemudian membunuh polisi tersebut dan anggota keluarganya. Dilaporkan bahwa penyebab kecelakaan itu karena tikar lantai yang dibuat oleh Toyota tidak

⁷ Istilah "*Lean* (ramping)" tidak pernah secara historis digunakan di Toyota. Istilah ini diperkenalkan pertama kali dalam buku *The Machine That Changed the World* sebagai cara untuk menggambarkan paradigma baru manufaktur yang telah dikembangkan oleh Toyota, yang memampukannya melakukan lebih banyak dengan lebih sedikit (doing more with less), lihat Womack, James P., Daniel T. Jones, dan Daniel Roos. *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates, 1990

⁸ *Kanban* dalam bahasa Jepang berarti "*Visual record or signal*". Sistem produksi JIT menggunakan aliran informasi berupa kanban yang berbentuk kartu atau peralatan lainnya seperti bendera, lampu dan lain-lain. Sistem kanban adalah suatu sistem informasi yang secara harmonis mengendalikan "produksi produk yang diperlukan dalam jumlah yang diperlukan pada waktu yang diperlukan" dalam tiap proses manufaktur dan juga diantara perusahaan

⁹ Richard L. Bolin, *Production sharing for stability in Development in the 21st Century* (Flagstaff Institute: USA, 2000) hal. 51

menempel dengan baik yang merosot ke depan dan yang pedal gas yang tidak dapat berfungsi dengan baik sehingga menyebabkan terjadinya kecelakaan tersebut.¹⁰

Terdapat dua kesalahpahaman dibalik masalah recall Toyota. Pertama, media memberikan kesan yang salah bahwa masalah akselerasi yang menyebabkan kecelakaan hanya terjadi pada Mobil Toyota. Namun sebenarnya kendaraan yang diproduksi oleh GM, Ford dan Chrysler juga pernah mengalami kecelakaan karena masalah yang sama dengan serangkaian panjang tuntutan hukum yang juga telah diajukan mengenai kecelakaan ini. Kedua, banyak media melaporkan bahwa penyebab kecelakaan terdapat dalam sistem kontrol elektronik Toyota namun tidak terbukti bahwa ETCS (*Elektronik Throttle Control Sistem*) adalah alasan kenapa terjadinya akselerasi atau percepatan yang tiba-tiba pada kendaraan Toyota.

Kritikan dan Tuduhan Publik Terhadap Manajemen Mutu Produk Toyota

1. Lambat untuk bereaksi
2. Toyota tidak memprioritaskan pemotongan biaya atas keselamatan pengemudi
3. Kontrol kualitas yang buruk pada pabrik-pabrik Toyota di luar negeri
4. Kelemahan manajemen perusahaan Toyota
5. Masalah *recall* Toyota mengindikasikan tenggelamnya perkonomian Jepang
6. *Recall* diakibatkan oleh *over confidence* Toyota terhadap kualitas produk mereka
7. Pertaruhan reputasi perusahaan jika terlibat dalam *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Perbaikan perusahaan *Toyota Motor Corporation*

Masalah *recall* produk Toyota juga telah mengungkapkan masalah dalam organisasi Toyota. Meskipun pada setiap *Toyota Production Sistem* (TPS) Toyota dapat memproduksi produk berkualitas tinggi, namun ekspansi global yang terlalu terburu-buru dan peningkatan jumlah basis produksi akan menciptakan lebih banyak masalah yang sulit untuk ditanggulangi.

- **Strategi Toyota untuk meningkatkan nilai ekonomi perusahaan**

Toyota akan memulai restrukturisasi besar-besaran pada Perusahaan dan organisasi mereka. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman untuk melakukan dan meningkatkan kontrol kualitas dengan proses perampingan (*lean*) produksi dari setiap jenis kendaraan. Toyota berencana untuk mencapai pengurangan biaya tahunan sebesar 100 miliar yen pada 2012 dengan membuat versi hybrid dari semua jenis model mobil nya.

Toyota berkomitmen untuk pembangunan berkelanjutan dan berusaha untuk mengatasi tantangan baru bagi perusahaan mereka termasuk tentang isu pemanasan global dan polusi perkotaan dengan mengembangkan sejumlah teknologi lingkungan yang inovatif dalam sebuah kendaraan yang nyaman. Toyota Prius Hybrid dipasarkan diproduksi secara massal pertama di dunia, yang menggabungkan kekuatan mesin bensin dengan energi yang

¹⁰ Michiharu Sakurai, 'Impact of Toyota Recall on Corporate Reputation', Josai International University Tokyo, Japan

efisien bersih dari motor listrik. Pada akhir 2007, lebih dari 1.295.300 kendaraan hibrida telah terjual di seluruh dunia.¹¹

- **Strategi Toyota untuk meningkatkan nilai sosial mereka**

Publik China menganggap bahwa fakta *The Toyota Myth* yang menyebabkan reputasi buruk pada produk-produk Toyota akan terus berlanjut jika Toyota tidak mengambil langkah yang tepat meskipun untuk memperbaiki keadaan. Dalam industri otomotif, reputasi tinggi memiliki dampak yang besar pada harga premium kendaraan maupun pada harga mobil bekas. Para ahli memperkirakan bahwa *Toyota Quality Myth* Mitos akan sulit untuk diperbaiki.¹² Maka Toyota telah menerapkan strategi yang diadopsi untuk meningkatkan kualitas serta membangun kembali reputasi Toyota.

Toyota berkomitmen untuk melakukan perbaikan kualitas dan mengadakan pertemuan Komite Khusus Toyota untuk menegaskan Kualitas Global yang dilaksanakan pada tanggal 30 Maret 2010. Toyota juga menekankan pada promosi kegiatan pendidikan untuk membuat dikenal penggunaan yang tepat dari kendaraan mereka.

Selanjutnya Toyota mengadakan program Bantuan Studi guna mendukung Mahasiswa China. Toyota dan China bersama-sama mendirikan Yayasan Dana Bantuan Studi Toyota pada tahun 2006 untuk mendukung berprestasi mahasiswa Cina yang menghadapi hambatan finansial untuk memasuki universitas atau mengejar gelar sarjana. Setiap tahun, dana memasok 5.000 yuan (¥ 65.000) per tahun selama empat tahun berturut-turut untuk 20 mahasiswa baru dipilih pada 20 universitas di pertengahan barat China. Program ini juga mencakup kegiatan pengayaan seperti pelatihan kepemimpinan, kunjungan ke dealer Toyota dan tanaman dan undangan untuk mengunjungi Jepang.

- **Pengaplikasian Prinsip New-JIT (*Just-In-Time*) pada *Problem Solving* TMC (*Toyota Motor Corporation*) dalam strategi *Zero Emission* untuk pengembangan Mobil Hybrid Toyota**

Toyota Way adalah adalah cara Toyota memandang dunianya dalam melakukan bisnisnya. *Toyota Way* secara singkat dapat diringkas menjadi dua pilar yang mendukungnya: “*continous improvement*” peningkatan berkesinambungan dan rasa hormat terhadap orang lain. *Continous improvement*, sering kali disebut dengan *kaizen* adalah pendekatan dasar Toyota dalam menjalankan bisnisnya.¹³

Just in Time (JIT) di dalam *Lean Manufacturing* juga merupakan sistem produksi yang menekankan pada suatu filosofi *continuous improvement* yang dilakukan dengan cara mengeliminasi atau mengurangi *waste* di semua aspek yang berkaitan dengan aliran produk dari pemasok sampai ke tangan pelanggan, sehingga didapatkan metode yang paling efisien. Dalam pilar-pilar yang menjadi pindasi *Toyota Way*, inti pada pilar tersebut berfokus pada orang, perbaikan terus menerus dan penghargaan kepada orang lain dan prinsip JIT dan lean tools lainnya terdapat didalam model namun prinsip tersebut terkubur di lapisan bawah fondasi sebagai bagian dari sub-metodologi yang mendukung *Kaizen*.¹⁴

¹¹ *Toyota In Europe 2007*, diakses dari (<http://www.toyota.co.uk/bv/1024downloads/ToyotainEurope.pdf>), pada tanggal 12 oktober 2011.

¹² Cole, David, “*It is Difficult for Toyota to Recover Toyota Quality Myth*”, Nikkei Business, 2010.

¹³ Op Cit, *Toyota Way*, hal 7

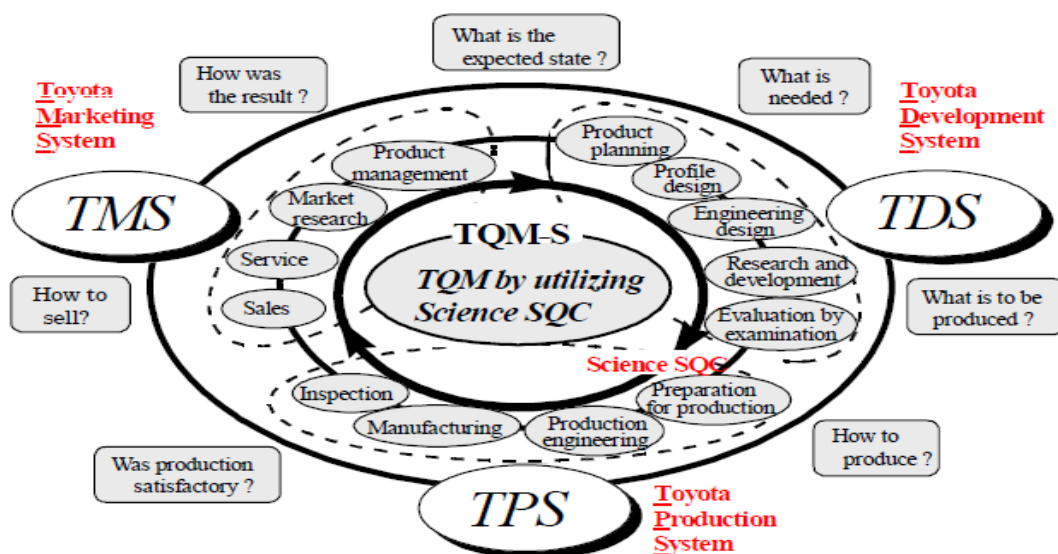
¹⁴ Jeffery k. Liker hal 16

Toyota menerapkan New-JIT sebagai alternatif penyelesaian masalah *recall* Produk Toyota. *New-JIT* yaitu sebuah Model Strategi Manajemen Teknologi Toyota. Toyota yang disebut dengan strategi Studi QCD (*Quality, Cost and Delivery*) dengan pemasok Afiliasi dan Non-berafiliasi. *New-JIT* adalah sebuah prinsip baru dari manajemen teknologi yang memberikan kontribusi pada manajemen perusahaan. *New-JIT* terdiri dari suatu sistem perangkat keras yang terdiri dari tiga elemen inti yaitu TMS (*Toyota Marketing System*), TDS (*Toyota Development System*) dan TPS (*Toyota Production System*), dan sistem perangkat lunak TQM-S (*Toyota Quality Management- System*) yang memungkinkan aplikasi TQM secara ilmiah pada perusahaan.

Pentingnya "*New-JIT*" sebagai sebuah prinsip manajemen teknologi baru yang digunakan Toyota untuk dapat mengatasi dan mengendalikan setiap permasalahan perusahaan, terletak pada hasil lebih lanjut dari penerapan teknologi manajemen strategis tersebut.¹⁵

Gambar 1

New- JIT, Sebuah Model Strategi Manajemen Teknologi



Sumber: Kakuro Amasaka , applying New- JIT (a management Technology Strategy Model at Toyota)

Gambar diatas menunjukkan 13 aspek penjualan, rekayasa mesin dan divisi produksi ditempatkan di garis depan manufaktur. Untuk dapat menetapkan pemasaran global, tiga inti teknologi yaitu: TMS (*Toyota Marketing System*), TDS (*Toyota Development System*) dan TPS (*Toyota Production System*), seperti yang ditunjukkan dalam gambar, harus dibentuk dan diperkuat. Tantangan Toyota adalah kemampuan menerapkan prinsip baru secara global

¹⁵ K. Amasaka, New JIT, A New Management Technology Principle at Toyota, *International Journal of Production Economics*, **80**, 135-144, (2002).

dalam total hubungan unsur-unsur melalui usaha bersama yang dibangun dari dalam dan luar perusahaan.¹⁶

Pengembangan dan Pemasaran Mobil Hybrid *Toyota Motor Corporation*

Sebuah sistem hybrid menggabungkan sumber daya yang berbeda untuk memaksimalkan kekuatan dan sementara meminimalkan kelemahan yang lain. Sebuah sistem gasoline-electric hybrid, menggabungkan kecepatan pembakaran daya mesin internal tinggi dengan efisiensi pembuangan gas yang bersih.¹⁷

Tidak semua jenis mobil Hibrida diciptakan dengan model yang sama, termasuk kendaraan yang dikembangkan oleh perusahaan Toyota. Ada beberapa cara di mana motor listrik dan mesin bensin / bensin dapat dikombinasikan. Toyota menyempurnakan seri / paralel atau "*full*" hybrid untuk memberikan manfaat hemat energi hibrida seri bersama-sama dengan manfaat percepatan hibrida paralel. Dua teknologi kunci yaitu — *the power split device* dan *sophisticated energy management* membuat langkah pengembangan teknologi ini menjadi berbeda dari jenis pengembangan pada perusahaan lainnya. Toyota terus mengoptimalkan aliran tenaga mesin dan daya listrik untuk kendaraan operasional yang aman dan nyaman pada efisiensi tertinggi.

Penelitian dan Pengembangan yang dilakukan *Toyota Motor Corporation*

Dalam pengaplikasiannya secara umum dalam perusahaan, Penelitian dan pengembangan juga erat kaitannya dengan perkembangan teknologi. Hal ini juga ditegaskan oleh Theodore Levit mengenai globalisasi yang erat kaitannya dengan kemajuan teknologi. "*Kekuatan yang sangat kuat membawa dunia kepada suatu pendapat umum, dan kekuatan itu adalah teknologi*". Teknologi dapat diterapkan serta memberikan manfaat bagi kemajuan di semua sektor industri baik itu pada transportasi, komunikasi, pemasaran, distribusi dan lain-lain.

Negara Jepang dan negara China sebagai negara maju juga menyadari pentingnya bisnis internasional yang melakukan aktivitas *Research and Development* (R&D) harus mampu mengurangi biaya penciptaan dan nilai tambah melalui produk yang lebih baik. Fungsi R&D perusahaan, yaitu perusahaan harus mampu mengembangkan produk yang standar secara global ketika penyediaan produksi diperlukan bagi permintaan lokal.

Pengembangan *Research and Development* merupakan basis dari pengembangan industri sebuah negara. Para ahli geografis mencatat bahwa lokasi dari R&D dipilih berdasarkan ketersediaan pabrik dengan didukung oleh *human capital*, kemajuan sistem transportasi, dan perpindahan penduduk. Lokasi dari R&D pada skala internasional merupakan produk dari organisasi industri dan manajemen multinasional. Negara Jepang merupakan *pioneer* dari keberadaan *Research and development* di negara lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi negara Jepang dalam melakukan *Research and Development* di negara lain diantaranya;

Pengembangan *Research and Development* negara Jepang dilakukan pada beberapa negara di dunia. Pengembangan industri otomotif juga menempati posisi terbanyak karena pengembangan industri teknologi negara Jepang merupakan sector unggulan negara tersebut.

¹⁶ K. Amasaka, "Quality Management and Suppliers in the Automotive Industry: Actual Joint Task Team Activities by Vehicle Manufacturer and Suppliers", (in Japanese) Japan Small Business Research Institute, Survey and Research Project for 2000, "Changes in the Parts Purchasing System of the Manufacturing Industry and Responsive Actions - Survival Conditions for Suppliers in the Automotive Industry", 74 (2), 135-163, (2001).

¹⁷ http://www.toyota-global.com/innovation/environmental_technology/hybrid/~~V

Research and Development yang dilakukan oleh negara Jepang juga didukung oleh peran pemerintah Jepang yang mengeluarkan dana bagi pengembangan R&D tersebut.

Berikut Kebijakan-kebijakan Jepang dalam industri-industri baru ¹⁸diantaranya:

1. *Taxation, financial, and other policies that encourage extraordinarily having saving and investment rates,*
2. *Fiscal and other policies that kept consumer prices, corporate earning up, and discourage consumption, especially of foreign goods.*
3. *Strategic trade policies and import restrictions that protected infant Japanese industries against both imported goods and establishment of subsidiaries of foreign firms.*
4. *Government support for basic industries such as steel and for generic technology like materials research.*
5. *Competition and other policies favorable to the keiretsu and to interfirm corporation*

Pengembangan *Research and development* oleh negara Jepang juga dimotori oleh beberapa faktor di antaranya;

1. *costumization* produk yang dibuat untuk pasar-pasar asing.
2. Perlengkapan teknis pendukung lebih kompleks atau lengkap
3. Strategi dibuat untuk mencapai kesuksesan memimpin pusat inovasi, teknologi dan pengetahuan kemampuan teknik internasional.

Keberhasilan dan kemajuan kemajuan *Toyota Motor Corporation* sebagai salah satu perusahaan manufaktur terbaik tidak luput dari adanya *Research & Development* yang dilakukan oleh Toyota sehingga perusahaan Toyota mampu memiliki keunggulan kompetitif pada produk-produknya. *Research and Development* juga merupakan basis dari kemajuan yang dimiliki oleh Toyota sehingga Toyota mampu menjadi perusahaan otomotif terbaik. *Research and Development (R&D)* yang dilakukan Toyota secara efisien dapat mengurangi biaya penciptaan dan nilai tambahan melalui pelayanan yang lebih baik.

Strategi Penjualan Mobil Hybrid Toyota

Toyota terus mengejar target pemasaran nasional dan peningkatan penjualan perusahaan yang berkelanjutan. Pada tahun 2010 Toyota melakukan pengurangan emisi mencapai 130 g / km¹⁹. Hal ini dimungkinkan dengan menggunakan teknologi inovatif seperti *Toyota Optimal Drive*, dan perluasan teknologi Hybrid ke model inti produk Toyota. Penggunaan *powertrains* Hybrid dalam model inti, bertujuan untuk terus mengurangi emisi CO₂, dan untuk mengurangi emisi NO_x dan partikulat ke tingkat yang lebih rendah.

Pada 2011-2012, Toyota akan meluncurkan 7-seater Prius Plus, model terbaru Yaris HSD dan baru Prius PHEV (Plug-in Hybrid). Model ini akan ditambahkan dengan model kendali Toyota Hybrid. Untuk memantau keberhasilan teknologi Hybrid, Toyota berfokus untuk memastikan teknologi ini dikenal dan diakses oleh konsumen di setiap pasar otomotif. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini dan kondisi pasar yang penuh persaingan, adalah penting untuk mengutamakan efisiensi jaringan penjualan dalam menyediakan tingkat kepuasan pelanggan.

¹⁸ Op Ccit, *Global Understanding Political the International Economy*, hal 164

¹⁹ According to JATO data.

a. Tindakan Lingkungan sebagai *Point of Sale*

Sustainable Retailer Programme, yang diluncurkan Toyota pada tahun 2008, bertujuan untuk menghasilkan gerakan "hijau" yang berlaku untuk 3.000 pengecer Toyota. Tujuan utama dari program ini adalah untuk mengurangi emisi CO₂ dan konsumsi energi dan meningkatkan dampak keseluruhan Toyota Motor terhadap lingkungan sekaligus mengurangi biaya operasi di semua fasilitas ritel Toyota.

b. Audit Energi

Untuk setiap pengecer akan dilakukan audit energi *kaizen* (perbaikan). Ada dua bagian untuk audit. Pertama seorang spesialis insinyur akan menganalisa penggunaan listrik dan gas bagi para pengecer terhadap setiap fasilitas untuk menentukan apakah pengecer dapat mengurangi konsumsi energi. Hal ini dapat dilakukan dari jarak jauh berdasarkan pada tagihan energi

c. Sistem Manajemen Lingkungan

Toyota telah menetapkan target bagi semua pengecer untuk memiliki Sistem Manajemen Lingkungan bersertifikat pada tahun 2015. Saat ini sejumlah perusahaan Toyota pasar telah mencapai sertifikasi lengkap untuk ISO14001.

d. Penilaian Lingkungan bagi Pengecer Baru

Setiap pengecer baru akan dikenakan *Toyota Retailer Environmental Assessment* pada delapan bidang utama: energi, air, limbah dan bahan, polusi, penggunaan lahan dan ekologi, kesehatan dan kesejahteraan, manajemen dan transportasi. Penilaian tersebut dirancang untuk mendorong praktek terbaik dalam konstruksi dan desain ramah lingkungan.

e. Tindakan Berkelanjutan 360 ° Pendekatan Kepemimpinan Lingkungan

Pendekatan 360 ° telah dikembangkan yang menguraikan kontribusi pemasaran dan penjualan untuk mencapai visi Toyota dalam kepemimpinan lingkungan. Pendekatan ini berfokus pada empat bidang utama: produk dan layanan, komunikasi, lingkungan ritel dan perilaku, dan yang telah dilakukan dalam pengembangan berbagai kegiatan lingkungan. Salah satu kegiatan tersebut adalah *Green Month Campaign*.

Peningkatan Penjualan Produk Mobil Hybrid Toyota

Setelah berkontribusi dalam kepemimpinan lingkungan, Toyota mempertahankan kinerja lebih dari 12 juta mobil Toyota di jalan sepanjang siklus hidup kendaraan, dan meminimalkan dampak lingkungan. Lebih dari 3.000 Pengecer Resmi Toyota dan Jasa Perbaikan Toyota telah mengembangkan standar yang ketat untuk memastikan produk beroperasi dengan cara yang paling ramah lingkungan.

Dengan volume penjualan dan citra yang memburuk pasca *recall* yang terjadi di awal tahun 2010, operasi Toyota telah menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Hal ini menjadi kesempatan besar untuk Toyota dalam memikirkan kembali proses dari keseluruhan kinerja perusahaan Toyota untuk menjadi organisasi yang lebih ramping dan efisien.

Toyota bertujuan untuk melakukan perbaikan sistem dan memperbaiki permintaan pasar dan ingin mengurangi eksposur terhadap dampak dari setiap penurunan pasar di masa depan. Toyota memberikan kontribusi pada hasil konsolidasi perusahaan induk, dengan cara mengamankan profitabilitas keuangan yang berkelanjutan dengan menjadi pusat pengembangan global pada segmen mobil kecil dan *compact*. Untuk mencapai tujuan tersebut Toyota mengejar dua arah:

1. Fokus Toyota adalah untuk terus-menerus memberikan kepuasan kepada pelanggan. Toyota bertujuan untuk memproduksi dan menjual kendaraan dengan standar kualitas tertinggi dan untuk mengintegrasikan perkembangan teknologi dan lingkungan terbaru
2. Toyota bertujuan untuk mencapai struktur bisnis dengan nilai tukar yang bebas risiko, dengan melindungi nilai mata uang asli Toyota dari pendapatan melalui biaya produksi. Ini adalah kepentingan yang objektif, hasil konsolidasi *Toyota Motor Corporation* telah berdampak signifikan terhadap 30% dari nilai tukar Yen Jepang versus Euro dan Dolar AS sejak FY07.

Efektifitas New-JIT Dalam Proses *Problem Solving* TMC

Toyota telah menjaga identitasnya sebagai perusahaan, termasuk filosofi dan prinsip-prinsipnya, dengan konsistensi yang luar biasa selama bertahun-tahun. Nilai-nilainya tentang kepercayaan dan perbaikan secara terus menerus menyerap komitmennya terhadap pemikiran jangka panjang, mengembangkan karyawan, standarisasi, inovasi, dan pemecahan masalah. Toyota merupakan organisasi pembelajar yang secara harfiah mempertaruhkan orang-orangnya yang terlibat dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara bersama-sama dan mencapai hasil yang akan menuntun setiap orang. Meskipun budaya lokal jelas memiliki pengaruh kuat di cabang-cabang perusahaan yang tersebar diseluruh dunia, Toyota telah mengembangkan prinsip-prinsip tertentu yang harus ada didalam setiap operasi Toyota tanpa mempertimbangkan dimana lokasinya.

Konsep JIT yang mendasari pembentukan New-JIT dalam *problem solving* produk *recall* Toyota, terkandung didalam fondasi *value stream* dalam *Toyota Way*. Tool ini memiliki efek yang kuat terhadap kemampuan tim untuk memahami berapa banyak pemborosan yang dihasilkan dalam keseluruhan proses mengubah bahan mentah menjadi bahan jadi. Dalam Toyota, *product value stream* dan *people value stream* jalin-menjalin dalam suatu sistem yang kemudian membentuk DNA *Toyota Way*.

Bangkitnya *Toyota Motor Corporation*

Ketika terjadi kesulitan keuangan yang diakibatkan pada krisis ekonomi global pada tahun 2008, seluruh perusahaan Toyota di luar negeri mengalami kesulitan finansial. Krisis ekonomi tersebut membuat beberapa pemasok Toyota di luar negeri dalam kondisi keuangan yang rapuh termasuk beberapa perusahaan Toyota yang berada di China. Memburuknya arus kas karena pengurangan volume penjualan akan membutuhkan mekanisme perbaikan dengan mulai menganalisa manajemen risiko.

Tahun 2011 membawa tantangan baru bagi industri otomotif yang berdampak dari Gempa di Jepang. Kehancuran yang diakibatkan oleh tsunami, interupsi listrik dan yang terkait masalah akses logistik, mengakibatkan kerugian serius di Jepang untuk komponen elektronik. Sebagai perusahaan industri otomotif global yang berasal dari Jepang, Toyota di China juga terkena dampak dari bencana tersebut. Volume produksi yang berkurang secara signifikan pada bulan April dan Mei tahun 2011 sebagai krisis finansial pada perusahaan Toyota di Jepang sebagai hasilnya.

Recall yang terjadi diawal tahun 2010 memuat Toyota harus segera melakukan komunikasi secepat dan se jelas mungkin kepada perusahaan pemasok Toyota untuk memungkinkan mereka merencanakan produksi sendiri dan mengelola sumber daya secara efektif. Dalam hubungannya dengan pemasok, Toyota mengidentifikasi investasi jangka panjang dalam keamanan dan kualitas sebagai kunci dan syarat dari model bisnis yang

berkelanjutan. Terlepas dari tantangan besar terhadap pemulihan dari krisis keuangan, bencana alam dan kegagalan produksi / *recall*, kita tetap konsisten dalam menerapkan pilar *Purchasing Policy*.

Tanggung jawab sosial Toyota mendorong kegiatan operasional harian tim pembelian. Toyota menetapkan fokus pada keselamatan di setiap aspek operasi perusahaan Toyota dan pada pemasok yang menjadi pilar bisnis yang paling mendasar. Di bidang kualitas, Toyota menetapkan target untuk memastikan kepuasan pelanggan dan memastikan jalan pada pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dari pemilihan supplier sampai pada akhir produksi, Toyota telah mengintensifkan pekerjaan yang dilakukan bersama dengan pemasok dan mengembangkan tim lintas-divisi untuk terus meningkatkan kualitas produk disertai dengan manajemen perusahaan yang mampu memecahkan *problem solving*.

Poin penjualan utama sebagai usaha peningkatan citra bagi Toyota adalah penjualan Lexus dengan kualitas yang luar biasa. Dengan pengecualian SUV (*sport utility vehicle*) RX (nama di Jepang, Harrier), semua unit masih diekspor dari Jepang, yang melibatkan risiko nilai tukar mata uang, tidak seperti kendaraan yang diproduksi lokal. Namun karena para customer merupakan kelas kaya, masalah harga merupakan hal yang cukup mudah untuk diatasi. Dengan kata lain, kualitas tinggi menjamin rasio laba yang tinggi. Laba yang diperoleh dari LS 460, sedan mewah andalah Toyota, setara dengan beberapa *Camry* yang diproduksi massal.

Sementara itu, *Prius* menyimbolkan teknologi maju Toyota dan berperan besar dalam penetapan ulang citra korporasi Toyota. Citra *Prius* sebagai mobil ramah lingkungan berasal dari keunggulan produk. Jarak tempuh bahan bakar Prius generasi pertama (tipe 10.15) adalah 28,0 km, angka menakutkan untuk sebuah mobil bensin. Setelah perubahan model penuh pada tahun 2003, melalui perbaikan sistem, generasi kedua telah meningkatkan efisiensi bahan bakar menjadi 35,5 km. Sinergi antara citra produk dan efisiensi bahan bakar telah membantu *Prius* menjadi model produksi massal dengan 870.000 unit terjual diseluruh dunia (per Oktober 2007).

Kini Toyota telah memperluas rentang kendaraan hybrid menjadi 12 model, termasuk *Prius*, minivan *Esterna*, dan *Lexus LS 600h*. Per Mei 2007, total penjualan mencapai satu juta unit. Hal ini setara dengan mengurangi emisi karbon sebanyak 1.500 kali volume stadion berkapasitas 50.000 orang. Saat ini, dalam hal kendaraan ramah lingkungan, Toyota mampu berdiri tanpa saingan di pasar dunia. Toyota berencana mendongkrak penjualan di seluruh dunia ke 1 juta unit pertahun, dimulai pada 2010 dan akan meluncurkan kendaraan hybrid untuk semua tipe pada tahun 2020.

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat penulis sampaikan tentang strategi Toyota Motor Corporation dalam usaha perbaikan Citra perusahaannya di China pasca Recall produk yang diakibatkan permasalahan pada pedal gas yang berujung pada banyaknya komplain konsumen memaksa Toyota untuk menarik 8,5 juta unit produk Mobilnya di seluruh dunia pada awal tahun 2010, dengan menerapkan prinsip New-JIT dan strategi Zero Emission adalah adanya pergerakan positif pada nilai penjualan dan citra perusahaan Toyota di negara China.

Efektivitas *New-JIT* telah berhasil dibuktikan melalui penerapannya pada produk-produk bermasalah *Toyota Motor Corporation*. Dalam mengembangkan "*Global Marketing*",

untuk dapat memenangkan kompetisi global pada kualitas dan biaya, kunci bagi perusahaan domestik dan asing adalah kemampuan untuk dapat berhasil mencapai "Produksi global" yang memungkinkan pengembangan produksi simultan (persamaan kualitas dan produksi diluruh lokasi perusahaan) di dunia. Pentingnya "*New- JIT*" sebagai sebuah prinsip manajemen teknologi baru yang digunakan Toyota untuk dapat mengatasi dan mengendalikan setiap permasalahan perusahaan, terletak pada hasil lebih lanjut dari penerapan teknologi manajemen strategis tersebut.

Toyota menetapkan fokus pada keselamatan di setiap aspek operasi perusahaan Toyota dan pada pemasok yang menjadi pilar bisnis yang paling mendasar. Di bidang kualitas, Toyota menetapkan target untuk memastikan kepuasan pelanggan dan memastikan jalan pada pertumbuhan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU.

Fadhli, Aulia. 2007. *Menjadi Pemenang Seperti Bangsa Jepang*, (Yogyakarta: Pinus Book Publisher)

Gilpin, Robert. 1987. *The Political Economy of International Relation*.(New Jersey: Princeton Press).

- Jackson, Robert, and Georg Sorensen. 2005. *Pengantar Studi Hubungan Internasional*, Edisi Terjemahan (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Jemadu, Aleksius, *Politik Global dalam Teori dan Praktek* (Graham Ilmu, Bandung, Parahiayangan)
- Liker, Jeffrey K. & Michael Hoseus. 2008. *Toyota Culture Budaya Toyota*
- Mas'oed, Mohtar. 1990. *Ilmu Hubungan Internasional: Disiplin dan Metodologi*, (Jakarta:LP3ES)
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, P.T. Remaja Rosda Karya)
- T. May Rudy, *Administrasi dan Organisasi Internasional* , Bandung , Refika Aditama , 2005
- Raymond, Vernon. 1997. *The Multinational Corporation: Decade one or the emerging system*, (New York: Basic Book)
- Sato, Masaaki. 2008. *The Toyota Leaders Sebuah Panduan Eksekutif*, (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer Kelompok Gramedia)
- Wang, Ann Seng. 2007. *Rahasia Bisnis Orang Jepang "Langkah Raksasa Sang Nippon Menguasai Dunia"*. (Jakarta: Hikmah)
- Waluyo, Harry, 1995. *Ekonomi Internasional*, (Jakarta: Penerbit Bhineka Cipta).

JURNAL & ARTIKEL.

- Amasaka, Kakuro. 2002. "New JIT": A new Management technology principle at Toyota, Int. J. Production Economics 80, 135–144
- Kitagawa, Hironobu. *The Procurement Activities Of Japanese Companies In Asian Countries*, Chapter 12
- Smokers, Richard T.M, Arjan J.J Dijkhuizen and Rob G. Winkel. Annex VII: Hybrid Vehicles Overview Report 2000. *Worldwide Developments and Activities in the Field of Hybrid Road-Vehicle Technology*. Chapter 6: General Trends Worldwide
- Pontoh, Coen Husain, *Akhir Globalisasi "Dari Perdebatan Teori Menuju Gerakan Massa"*, 2003, hal. 24.

WEBSITE

- Analisis Matriks Untuk Menciptakan Competitive Advantage*, Diakses dari www.digilib.petra.ac.id/.../jiunkpe-ns-s1-2005-33401021-2927/matriks_konsumen-chapter2.pdf tanggal 12 februari 2011
- A Wright Investors' Service Research Report: Toyota Motor Corporation*, Diakses dari www.corporateinformation.com/.../GlobalBasicToyotaMotoCorp.pdf tanggal 12 februari 2011

Fackler, Martin, “ *In Toyota Mess, Lesson for Japan*”, *The New York Times*, 8 Februari 2010 (<http://www.nytimes.com/2010/02/09/business/global/09toyota.html>), diakses pada 1 November 2011

Kurniawan, Agung, “*Toyota ‘Recall’ 8,5 Juta Unit produk*”, KOMPAS. Com, 26 Januari 2010 (<http://otomotif.kompas.com/read/2010/01/26/12024780/toyota.recall.8,5.juta.unit.produk>), diakses pada 1 November 2011.

Konsep Strategi Bisnis, Diakses dari <http://www.gacerindo.com/2008/utama.php?menu=strategibisnis&ida=61> tanggal 3 Februari 2010.

Konsep Kekuatan Persaingan, (<http://indocashregister.com/2009/03/14/kekuatan-persaingan-bag1-mesinkasir/>), diakses pada tanggal 4 November 2011.

Perspektif dalam Memandang Dunia, Diakses dari www.akademik.unsri.ac.id/.../Materi%204%20%20Manajemen%20di%20Ling%20Global.doc tanggal 2 Februari 2010

Porter, Michael E, *Porter's Generic Strategies*, Diakses dari <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml> tanggal 12 februari 2011

Toyota, Diakses dari <http://www.jdpower.com/autos> tanggal 23 Januari 2010

Toyota Hybrid Technology, diakses dari (http://www.toyota.astra.co.id/hybrid/hybrid_cars.html) pada 4 November 2011